

## رویکردی بر مدیریت ارتباط در سازمانهای دولتی استان تهران

فهیمة علی<sup>۱</sup><sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد. مدیریت کسب و کار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ورامین، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۴

An Approach To Communication Management In Government Organizations  
In Tehran ProvinceFahime Ali<sup>1</sup><sup>1</sup> Masters student. Business Management, Department of Management, Payame Noor University, Varamin, Iran

Received: (24/08/2020)

Accepted: (29/09/2020)

## Abstract

The purpose of writing this article is to express management and communication. Rapid change in today's world has faced organizations with various challenges. But in the meantime, there are successful organizations that, with the help of management tools and new technologies, take advantage of the opportunities created. Knowledge management is one of these tools. Knowledge as a resource is essential for the survival of organizations and the condition for the success of organizations in global business is to achieve a deep knowledge and understanding at all levels. Today's world is such that the condition for the survival of any organization is a rapid reaction to change, which is not possible with knowledge and creativity. The development of any society depends on the type and manner of activities that are carried out in the schools of that society. Managers in any organization, especially educational organizations are of great importance and are considered as the most valuable asset of any organization.

## Keywords

Communication, management, communication in the organization.

## چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر بیان مدیریت و ارتباط است. تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است. اما در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین، از فرصت‌های ایجادشده به نفع خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. دانش بعنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمانها در تجارت جهانی دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح می باشد. دنیای امروزی به گونه ای است که شرط بقای هر سازمانی عکس العمل سریع در برابر تغییرات است که آن جزء با داشتن دانش و خلاقیت امکان پذیر نمی باشد. ترقی هر جامعه در گرو نوع و چگونگی فعالیتی است که در مدارس آن جامعه انجام می شود. مدیران در هر سازمانی به خصوص سازمان‌های آموزشی از اهمیت بالایی برخوردارند و به عنوان گرانبهارترین سرمایه هر سازمان به شمار می روند. اثر بخشی سازمان آموزشی در گرو مدیریت اثر بخش این نظام است. در صورت قرار گرفتن مدیران با انگیزش بالا و کارآمد در نظام آموزشی این سیستم می تواند با کیفیت بالاتری به اهداف خود برسد. این مقاله که ابزار جمع آوری اطلاعات آن به روش کتابخانه ای است به روش توصیفی - تحلیلی به بررسی مدیریت و ارتباط می پردازد و سعی شده است ابتدا مفهوم ارتباط ارائه شده و سپس تجزیه و تحلیل می شود و در پایان پیشنهادهایی ارائه می گردد.

## واژه‌های کلیدی

ارتباطات، مدیریت، ارتباط در سازمان

## مقدمه

ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه ی سازمان و مدیریت آن بتواند موثر واقع شود و نقش کلیدی خود را ایفا کند. در واقع ارتباط موثر می تواند به عنوان بنیاد سازمان های مدرن در نظر گرفته شوند (دسلر و همکاران، ۲۰۰۸). ارتباطات اثربخش یعنی کل آنچه را که پیام فرست ارسال داشته است به هر طریق، کلامی و یا غیر کلامی، مقصد یا گیرنده پیام دریافت کند (شرمرهورن، ۲۰۰۶)، طوری که دریافت کننده پیام، آن را همان گونه تفسیر نماید که مورد نظر فرستنده باشد و انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یک دیگر منطبق گردد. اگر هدف هر سازمانی را با دیدگاه نئوکلاسیک اقتصاد، حداکثر کردن (سود یا هر چیز دیگر) در نظر بگیریم، وظیفه مدیریت آن است که مقادیری از نهادها و ستاده ها را انتخاب کند که سود را بیشینه می سازند. مدیریت برای انجام این وظیفه باید به طراحی و کشف بازارها، ارزیابی کالاها و روش های تولید و مدیریت فعالانه اعمال کارکنان بپردازد؛ همگی این وظایف نوعی عدم اطمینان را در بر دارند که غلبه بر آن، مستلزم سرمایه گذاری در کسب اطلاعات، دانش و ایجاد روحیه نوآورانه می باشد در غالب تئوری های مدیریت دانش، استفاده سازمان از دانش برای تطبیق مداوم خود با محیط خارجی (بازار، شرایط اجتماعی و سیاسی)، ترجیحات مشتری برشمرده شده و در برخی دیگر از تئوری ها، دانش به عنوان محصول تولید - و نه منبع تولید - انگاشته شده است. مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. فرهنگ سازمانی ای که در آن "خلاقیت و نوآوری" یک ارزش حاکم تلقی می شود یکی از عناصر جلوپرنده مدیریت دانش است. در دسته بندی ای که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارایه می شود، دهه ۱۷۹۰، دهه جنبش کیفیت (تاکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند). (دهه ۱۷۷۰، دهه مهندسی مجدد) استفاده از فناوری برای (بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه ها) و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته است (امیرانی و ظریفیان، ۱۳۹۲). در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه های غیررسمی و رسمی، راه های بهبود ارتباطات در رفع موانع ارتباطی و مدنظر داشتن مرادوات انسانی در سازمان مطرح است (امینی، ۱۳۸۹). بیشتر وقت مدیران به ارتباط رودررو یا تلفنی با زیردستان، همکاران یا مشتریان می گذرد و گاهی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز خلوت آنها به یک محیط کاری تبدیل شود. این موضوع مفاهیم و فنون ارتباط را در حوزه مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار می دهد.

صاحب نظران مدیریت را فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی می دانند که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت (رهبری، انگیزش و ارتباطات) و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می گیرد (رضائیان، ۱۳۹۲). به این ترتیب یکی از وظایف مدیر در سازمان برقراری سیستم ارتباط منظم و کارآمد در سازمان به شمار می آید و به تجربه ثابت شده است نبود ارتباط صحیح و اثر بخش گردش امور را مختل می نماید و می توان ادعا نمود وظیفه های مدیران بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نخواهد بود. مدیران در مقایسه با هر فعالیت دیگر، بیشترین وقت خود را صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می نمایند. برای اثبات این مدعا کافی است فهرستی از فعالیت روانه خود را تهیه نماییم. مشاهده می شود عمده ترین فعالیت های مدیران ماهیتی ارتباطی دارند از قبیل: (شرکت در جلسات، نوشتن یا خواندن نامه های اداری، ابلاغ بخشنامه، ملاقات با کارکنان، مدیران و نمایندگان سایر سازمان ها و ..).

علاوه بر وظیفه های مدیران، سه نقش را برای مدیران توصیف می نمایند (الوانی، ۱۳۹۲)، نقش ایجاد ارتباط بین افراد، نقش جمع آوری اطلاعات و نقش تصمیم گیری، که در هر سه نقش، محور اصلی انتقال اطلاعات قلمداد می شود که از طریق ارتباطات صحیح میسر خواهد بود. با این توصیف ارتباطات تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می گردد. بنابراین مدیران در تمام سطوح لازم است از فرآیند و نحوه ارتباط مؤثر آگاهی داشته باشد و بر تقویت مهارت های ارتباطی خود اهتمام ورزند.

## سازمان

برای بررسی دقیق تر مفهوم ارتباطات سازمانی ابتدا به توضیح مفاهیم سازمان و ارتباطات می پردازیم. سازمان به مجموعه ای اجتماعی، هدفدار و وظیفه مدار اطلاق می شود. مجموعه ای که هر کدام از اعضای آن دارای هدف فردی هستند و کل مجموعه به عنوان یک نظام دارای اهداف سازمانی می باشد. این مجموعه برای انجام فعالیت هایش به نوعی هماهنگی در چارچوب یک ساختار سازمانی نیازمند است. هیچ سازمانی نمی تواند در خلاء به وجود آید یا در آن به ادامه فعالیت بپردازد، بلکه همه سازمانها توسط محیط های اجتماعی پیرامون که هم بر آنها اثر می گذارند و هم از آنها تأثیر می پذیرند احاطه شده اند. برای هر یک از افراد در یک سازمان

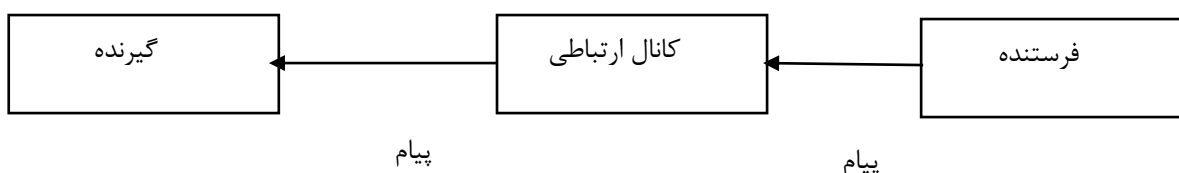
دو مفهوم مهم وجود دارد؛ یکی مفهوم سازمان که حیاتی ترین امر در پروسه شغلی هر فرد است و دوم مفهوم ارتباط است که یک المان منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است. درحقیقت برای یک فارغ التحصیل دانشگاه هیچ فعالیت تخصصی نیست که نیاز به عضویت در یک سازمان را نداشته باشد(بهزاد نسب، ۱۳۹۳).

## تعریف ارتباط

در نگاه اول واژه ارتباطات، وسایل ارتباط جمعی مثل: تلفن، تلگراف و ... را به ذهن متبادر می نماید و تعبیر دیگر در سازمان ها ارتباطات را منحصر به مکاتبات اداری، ارسال و دریافت نامه می انگارند. با وجود تنوع برداشت از ارتباطات و با نگرش سازمان و مدیریت ارتباطات «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه» تعریف می نماید. در این تعریف ارتباطات جریانی است که ضمن آن افراد مری کوشند ترا مفراهمیم و مقاصد خود را از طریق پیرام هرای نمادی، به یکدیگر انتقال دهند (الوانی، ۱۳۹۲). در تعریف دیگر «ارتباطات فرآیندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات به شکل پیام های کلامی و یا غیر کلامی بیان شده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می شوند(برکو و دیگران، ۱۳۹۲). بر این اساس ارتباطات فرآیندی اسرت پویا، پیوسته، تعاملی و برگشت ناپذیر و محتوایی با این توضیح که: ارتباطات فرآیندی است پویا، زیرا همواره از حالتی به حالت دیگر تغییر می یابد. توقعات، احساسات و عواطف انسان تغییر می یابد و به تبع آن ماهیت ارتباط نیز تغییر می یابد. ما همواره در حال برقراری ارتباط هستیم و این فرآیند هرگز متوقف نمی شود. پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم. هنگامی که پیام می فرستیم، نمی توانیم آن را بی اثر سازیم. ارتباطات فرآیندی است تعاملی و ما همواره در تماس با دیگران هستیم. دیگران نیز نسبت به سخنان و اعمال ما واکنش نشان می دهند. بنابراین ارتباط چرخه ای از کنش و واکنش است. همچنین ارتباطات فرآیندی است محتوایی، زیرا ارتباطات وابستگی زیادی به کل تجربه انسانی ما دارد و برای برقراری ارتباط مؤثر لازم است بین فرهنگ و ارتباطات، ارسال پیام، پردازش و تجزیه و تحلیل آن پیوندی برقرار نماییم. به بیان دیگر ارتباط در خلاء صورت نمی پذیرد بلکه مهم است با چه کسی و کجا ارتباط برقرار کنیم.

## فرآیند و عناصر ارتباطات

فرآیند ارتباطات را به بیان ساده، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده از طریق کانال ارتباطی می توان بیان نمود (الوانی، ۱۳۹۲).



در این مدل فرستنده یا منبع، سرر جریب اربصی است که با اندیشه و قصد ذهنی خود، پیام را از طریق کانال ارتباطی منتقل نموده و گیرنده پیام با ذهنیت و اندیشه خود پیام را دریافت می دارد. سایر صاحب نظران فرآیند ارتباطات را به اجزاء گسترده تری توصیف می نمایند (قاسمی، ۱۳۸۲).

## ارتباطات در سازمان

یکی از وظایف مدیر سازماندهی است. در فرآیند سازماندهی و طراحی ساختار دو مقوله مورد توجه قرار می گیرد: تقسیم کار بین کارکنان و برقراری شبکه ارتباطی در این ساختار یا نحوه ارتباط افراد با یکدیگر (رضائیان، ۱۳۹۲). عموماً نمودار رسمی سازمان، کانال ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می دهد. از این رو الگوی ارتباط رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی مشخص شده است. نحوه ارتباط بین افراد ممکن است به اشکال زیر در سازمان صورت گیرد:

### - ارتباطات عمودی

رایج ترین شکل ارتباطی در سازمان، به طوری که ارتباط بر اثر سلسله مراتب از بالا به پائین و به منظور آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات، و از پائین به بالا با ارائه گزارش، پیشنهادهای و درخواست ها صورت می گیرد. ارتباطات عمودی توأم با مشکلاتی است که اثربخشی آن را کاهش می دهد(الوانی، ۱۳۹۲). به عنوان مثال، اطلاعات واصله از مقامات بالاتر در هرده تغییر می یابد، تعدیل و اصلاح

می شود و گاهی نیز در یک رده متوقف می شود. در ارتباط پائین به بالا نیز در صورتی که زیردست در صورتی که دریا بد بالا دست نسبت به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می دهد، در ارسال اطلاعات اسماک نموده و یا آن را تلطیف و تعدیل می نماید.

### – ارتباطات افقی

این شکل از ارتباطات معمولاً از طریق رویه ها و روش های انجام کار، در میان اعضاء واحدها و گروه های کاری متعدد و اعضاء بخش های متنوع صفی و ستادی برقرار می شود. این نوع ارتباطات موجب بهبود روحیه اعضاء سازمان می گردد و هماهنگی واحدهای همسطح و افراد هم ردیف را افزایش می دهد (رضائیان، ۱۳۹۲).

گاهی اوقات استفاده از ارتباطات افقی مشکل ساز خواهد بود و توسعه بی مورد این نوع خطوط ارتباطی موجب بروز روابط غیر رسمی در سازمان شود. همچنین توسعه این گونه ارتباطات، منجر به علایق مشترک میان افراد هم ردیف در سازمان گردد و در این صورت نظام کنترل در سازمان تحت تأثیر این علایق، متزلزل گردد .

### – ارتباطات مورب

در کنار سطوح ارتباطی افقی (بین هم ردیفان) و عمودی (بین مسئولان و کارکنان)، نوعی رابطه از دو سطح جداگانه و از دو حوزه کاری متفاوت شکل می گیرد. این شکل ارتباطی نیز ممکن است همانند ارتباطات افقی موجب هماهنگی و انسجام فعالیت های واحدهای مستقر در سازمان گردد (همان).

### شبکه های ارتباط رسمی

همان گونه که گفته شد نمودار سازمانی کانال ها و مجاری ارتباطات رسمی را در سازمان مشخص می نمایند. الگوهای ارتباطی نشان دهنده مجاری ارتباط رسمی است و به بیان دیگر شبکه های ارتباطی، تعیین کننده کانال هایی است که اطلاعات در آنها جریان می یابد (قاسمی، ۱۳۸۲). کانال های ارتباط رسمی در سازمان عبارت است از :

۱. شبکه زنجیره ای. هر عضو تنها با یک عضو دیگر در ارتباط است.
۲. شبکه متمرکز. یک عضو به عنوان رهبر در مرکز قرار دارد و ارتباط سایر اعضاء با او صورت می گیرد .
۳. شبکه دایره ای. مسئولیت بین اعضاء گروه به طور تقریباً مساوی تقسیم شده است.
۴. شبکه همه جانبه. تمامی اعضاء می توانند گیرنده ارتباطات باشند (قاسمی، ۱۳۸۲).

### شبکه های ارتباطی غیر رسمی

همان گونه که اشاره شد ارتباطات رسمی در سازمان براساس نمودار سازمانی، شکل می گیرد. اما ارتباط در سازمان منحصر به این نوع ارتباطات نمی گردد. به بیان دیگر تا زمانی که افراد به سازمان نیامده و پست ها اشغال نشده است ارتباطات مطابق نمودار سازمانی شکل می گیرد. اما به محض آن که افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند سلاقی و علایق مشترک، هم فکری ها و هم دلی ها و ... با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند که با ارتباطات رسمی متفاوت است. این شبکه ارتباطی را ارتباطات غیررسمی می نامند (الوانی، ۱۳۹۲). ارتباطات غیررسمی روی دیگر سکه سازمان غیررسمی است و در کامیابی و ناکامی آن نقش مؤثر و ملموسی به عهده دارد. این شکل ارتباطی گاهی آن قدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت الشعاع قرار می دهد. ارتباطات غیررسمی اگر با اهداف سازمان در تعارض باشند در راه تحقق هدف ها ایجاد اختلال می نمایند. اما باید توجه داشت که وجود ارتباطات غیررسمی در سازمان اجتناب ناپذیر بوده و نقش مدیران این است که در صورتی که این جریان هم راستا با اهداف سازمان باشد از آنها بهره گیرند، و اگر آنها را مخالف و بازدارنده می یابد در قطع و توقفشان بکوشند.

### ارتباط بین سبک های رهبری و ارتباطات

صاحب نظران در یک دسته بندی، سبک های رهبری را به چهار نوع تقسیم نموده اند:

۱. سبک اول) کاملاً وظیفه مدار و آمرانه

حامد باقری توسنانی و همکاران: شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف فضای مجازی بر بازاریابی و تبلیغات  
مورد مطالعه (شرکت خودرو سازی سایپا)

۲. سبک دوم) آمرانه اما توأم با دلسوزی پدران (خیرخواهانه)

۳. سبک سوم) مشارکت جو

۴. سبک چهارم) کاملاً مشارکتی

در جدول زیر پیوند بین سبک های رهبری و ارتباطات سازمانی به تصویر کشیده شده است (الوانی، ۱۳۹۰):

#### جدول ۱. پیوند بین سبک های رهبری و ارتباطات سازمانی

سبک های رهبری عناصر	وظیفه مدار و آمرانه	خیرخواهانه	مشارکت جو	مشارکتی
نحوه ارتباط	یک طرفه	یک طرفه	دو طرفه	دو طرفه
میزان تعامل	-	با احتیاط	نسبتاً خوب	خوب
کاربرد	ابلاغ دستورالعمل و آموزش	تغییر نگرش ها	برقراری تفاهم و سازگاری	رشد افراد و صرفه جویی در وقت مدیران

#### مهارت های ارتباطی مدیران

#### - مهارت های ارتباطات فردی

توانایی برقراری ارتباط با خود، اساس و مبنای ارتباط با دیگران است. به تعبیر دیگر اگر فرد بداند کیست؟ ارزش ها و انتظارات خود را بشناسد، بهتر می تواند با دیگران ارتباط برقرار نماید. برای تقویت این مهارت شیوه های زیر پیشنهاد می گردد (برکو و دیگران، ۱۳۹۲).

#### - تکلم با خود.

مرور افکار و عقاید خود و رفع نکات منفی از ذهن خودنگری.

درک و شناخت از خود یا تصویر کلی از خود. توضیح این که هرکس دارای یک خود واقعی است که همان دیدگاه صادقانه و واقع بینانه هر فرد در مورد خود است. همچنین دارای خود حقیقی یا شخصیت انسان کاملی که می خواهد باشد و یک خود عمومی است به معنی نظر دیگران در مورد شخصیت ما و خصوصیات رفتاری ما است.

#### - شنود مؤثر

گوش دادن مهارتی است اساسی که تقویت آن در بهبود ارتباطات مؤثر خواهد بود. آیا شنونده خوبی هستیم؟ چره تفاوتی بین شنیدن و گوش کردن است؟ و سرانجام اینکه فرآیند گوش دادن چگونه است؟

ممکن است تصور کنیم شنیدن و گوش دادن هر دو مانند هم هستند، در حالی که این طور نیست. شنیدن عملی زیستی است که شامل دریافت یک پیام از طریق کانال های حسی است. به تعبیر دیگر شنیدن بخشی از فرآیند گوش دادن است و گوش دادن فرآیندی است شامل دریافت، درک، توجه، معنا گذاری و پاسخگویی توسط پاسخگویی توسط شنونده به پیام ارائه شده. اولین قدم در فرآیند گوش دادن، دریافت یک پیام است. این عمل مجموعه ای از تأثیرات و تأثرات فیزیکی بین گوش و مغز است. دریافت پیام از راه کانال های صوتی و تصویری، تنها بخشی از فرآیند گوش دادن است و شنونده باید به دقت به پیام توجه کند .

بعد از دریافت محرک ها نوبت به مرحله توجه در سیستم پردازش انسان می رسد. توجه نشانگر تمرکز فرد بر روی محرکی است که از میان سایر محرک های دریافت شده انتخاب گردیده است. در این فرآیند، یکی از مشکل ترین نقش های که شنونده لازم است اجرا نماید تمرکز است. بعد از دریافت پیام و توجه به آن، شنونده تلاش می کند آن را درک کند. در واقع در خلال عمل ادراک، فرد پیام دریافت شده را مورد توجه قرار داده، سعی می کند آن را از نظر محتوا ارزیابی کند .

در مرحله بعد، معنا دادن به محرک های کلامی و غیرکلامی است. مغز با بهره گیری از روش پردازش اطلاعات، محرک ها را طبقه بندی می کند. مغز با بهره گیری از داده ها و اطلاعات مربوط به فرهنگ، اصالت، خانواده، آموزش و تجربیات فرد پیرامون هر یک و محرک ها را طبقه بندی، تجزیه و تحلیل و تفسیر می کند و به آنها معنای مناسبی می دهد (برکو و دیگران، ۱۳۷۸).

## – مهارت سخنرانی

مهارت سخنرانی در برقراری ارتباط به ویژه در سازمان، از روش سخنرانی برای انتقال اطلاعات و بیان ایده‌ها استفاده می‌شود. انواع سخنرانی را به انواع عمومی، آموزشی و انگیزشی تقسیم می‌نمایند (برکو، ۱۳۹۲). به منظور ارائه سخنرانی اثربخش سخنرانی و غلبه بر نگرانی‌ها و هیجان‌ها پس از تعیین و انتخاب موضوع سخنرانی، طراحی و تدوین سخنرانی و بیان مقدمه که موجب جلب نظر مخاطبان شود، پیشنهاد می‌شود. جمعیت سنجی به عمل آید. آگاهی از سطوح مخاطبین از قبیل سن، تحصیلات، حرفه و ... مخاطبان مکان سنجی صورت گیرد. شناسائی محل، زمان، مناسبت‌ها و جو عاطفی حاکم بر جلسه به کارگیری از عوامل فیزیکی در هنگام سخنرانی. از قبیل تماس چشمی، استفاده از حرکات بدنی، دسرت و تغییر صدا و حالات چهره، لباس مناسب، بهره‌گیری از ژست‌های طبیعی. بهره‌گیری از لوازم کمک آموزشی دیداری.

## روش‌های بهبود ارتباط

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش‌های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی چون نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشاء یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرکفتماری است. باید بدانیم بیشتر سوءتفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌های که برای دیگران ناشناخته است شامل می‌شود. شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنهاست (زاهدی فر، ۱۳۹۰).

## نتیجه‌گیری

جهان کنونی جهانی است پر از تغییرات شتابان. دگرگونی‌های بسیاری در ارکان جامعه صورت گرفته و پیشرفت‌های سریع علوم و تکنولوژی انسان را با وضعیتی روبرو ساخته که کمتر شباهتی با گذشته دارد. یکی از علومی که تحولات بسیاری داشته علم مدیریت است که پا به عرصه نوینی از حیات خود گذاشته و در پاسخ به چالش‌های محیطی به جستجوی روش‌های تازه پرداخته است. یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده است تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهه گذشته سازمانها به عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف بودند ولی امروزه سازمانها با نگرش وسیع‌تر در نظر گرفته می‌شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه‌ای می‌شود. تقریباً در دو دهه گذشته بسیاری از دانشمندان و محققان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ و ارتباطات در عملکرد سازمانها پرداخته و تحقیقات و مطالعات فراوانی نیز در این زمینه انجام گرفته است. ارتباطات سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است. توجه به فرهنگ و ارتباطات سازمانی منحصر به مراکز علمی نیست، بلکه سازمانهای تجاری و تولیدی نیز از آن بعنوان کلید موفقیت یاد نموده‌اند.

ارتباط برای هماهنگی فعالیتهای گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است، بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند به وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند گردید. در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروههای رسمی و غیررسمی، روشهای بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است. یکی از وظیفه‌های مدیران رهبری از طریق ارتباطات است و بیشترین وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌شود. بر این اساس مدیران لازم است با فرآیند ارتباطات در سازمان آشنا شده، موانع ارتباطی را بشناسد و الگوی ارتباطی مؤثر را در سازمان به کارگیرد. در فرآیند ارتباطات سازمانی، نقش فرستنده، گیرنده و تفکرات آنها هر دو باید در نظر گرفته شود. همچنین کانال ارتباطی، بازخور و اختلالات محیطی ذینفع هستند. در نظر گرفتن تمامی این عوامل از ادراک نامناسب و اختلال در دریافت پیام، جلوگیری می‌نماید. ارتباطات در نگاه سیستمی، در محیط و تأثیرات آن مورد توجه قرار می‌گیرد. سه الگوی شناخته شده: خطی، تعاملی و تبادلی با این نگاه سیستمی برای مدیران پیشنهاد می‌گردد. در سازمان انواع ارتباط عمودی، افقی و مورب رایج است و علاوه بر ساختار رسمی ارتباطی، شبکه‌های ارتباط غیر رسمی نیز در سازمان حکمفرماست. ارتباط رسمی با توجه به نمودار سازمانی شکل می‌گیرد، اما شبکه غیررسمی حاصل ارتباطات خاص بین افراد است که لازم است مدیران از ماهیت این شبکه‌ها آشنایی پیدا نمایند.

شناخت مهارت‌های ارتباطی به مدیر در اثربخشی هر بیشتر آن کمک می‌نماید. عمده‌ترین مهارت‌های ارتباطی عبارتند از:

حامد باقری توسنای و همکاران: شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف فضای مجازی بر بازاریابی و تبلیغات  
مورد مطالعه (شرکت خودرو سازی سایپا)

۱. مهارت ارتباطی فردی
۲. شنود موثر
۳. مهارت در برقراری ارتباط غیر کلامی
۴. مهارت گفتگو
۵. مهارت سخنرانی
۶. شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی

### منابع

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۲) مدیریت عمومی. نشر نی. تهران.
- امیرانی، محمدهادی. ظریفیانف شاپور (۱۳۹۲). نقش سازمانهای غیردولتی در روند ترویج و توسعه روستایی. ماهنامه جهاد. شماره ۲۵۷.
- امینی، فرهاد(۱۳۸۹). بررسی نقش سازمانهای غیردولتی در جلب مشارکت مردم به منظور حفظ محیط زیست، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران .
- برکو، ری و همکاران، (۱۳۹۲). مدیریت ارتباطات: فردی و عمومی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. دفتر پژوهشی های فرهنگی. تهران.
- بهزاد نسب، جامعلی(۱۳۹۳). تحلیل مکانی- فضایی رویکرد برنامه ریزی ارتباطی در توسعه دارای طرح بهسازی (هادی)استان تهران، رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲). مبانی سازمان و مدیریت. نشر سمت. تهران.
- قاسمی، بهروز (۱۳۸۲). تئوری های رفتار سازمانی. نشر هیات. تهران.
- Dessler, Gary & Phillips, Jean (2008). *Managing Now!*. Boston New York: Houghton Mifflin Company.
- Schermerhorn, J. R. (2006). *Personel Mangement (8th ed.)*. America: John Willey & Sons, Inc.

